

# 基于职业周期的 IT产业知识型员工职业生涯管理策略

◇ 刘天祥<sup>1</sup>, 黄彬彬<sup>2</sup>

(1.厦门大学管理学院, 福建 厦门 361000; 2.太古集团厦门飞机维修工程有限公司, 福建 厦门 361000)

[摘要] IT产业知识型员工职业周期的循环重复、弹性可变等特点, 使其成为IT产业知识型员工职业生涯管理策略制订与实施的重要影响因素之一。基于现有研究, 结合IT产业知识型员工职业周期特点, 提出基于职业周期的IT产业知识型员工职业生涯管理策略。

[关键词] 职业周期; IT产业知识型员工; 策略研究

[中图分类号] F272.92 [文献标识码] A

[文章编号] 1673-0461(2009)02-0061-04

信息时代, 知识型员工的获取、保留、开发已成为企业生存、发展的关键。作为知识高度密集的IT产业, 如何解决硬激励效用下降、工作倦怠、职业高原、工作枯竭等一系列与职业发展相关的问题, 已成为IT企业必须面对的重要课题。由于知识型员工具有职业周期循环重复、弹性可变等特性, 其相应的职业生涯管理策略也有自身特点。本文基于已有研究, 结合IT产业知识型员工职业周期特点, 提出基于职业周期的IT产业知识型员工职业生涯管理策略。

## 一、职业生涯管理策略研究简要回顾

Hall (1986) 指出职业生涯管理策略包括: 提供个体自我分析工具、职业规划工作室、员工与经理之间的职业讨论和咨询、评价中心、管理继承人计划以及替代计划等;<sup>[1]</sup>Gutteridge (1986) 提出的职业生涯管理策略包括: 组织为个人提供自我评估工具和机会、职业咨询、发布内部劳动力市场信息、成立潜能评价中心、实施培训发展项目、相应的薪酬福利政策等;<sup>[2]</sup>Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993) 通过1000家美国大型商业组织职业生涯管理实践研究, 将职业生涯管理措施概括为: 提供员工自我评估工具、潜能评价、内部劳动力市场积极管理、个人职业咨询和职业讨论、工作匹配系统、包括岗位轮换、报销和导师制等在内的发展计划, 共六大类32种具体措施;<sup>[3]</sup>Iles & Mbey (1993) 对英国120多名MBA关于管理人员的职业生涯管理状况调查, 发现各类

组织中使用的职业生涯管理策略有: 与直接上级讨论个人职业发展规划、非正式的导师、提供职业通道信息以及优秀人才培养项目;<sup>[4]</sup>Baruch & Peiperl (2000) 通过194家企业的问卷调查, 总结了17种职业生涯管理策略, 并归为五大类: 基本措施 (公布内部工作信息、作为职业生涯发展一部分的正规教育、退休准备计划、为培养跨职能经验的水平调动)、积极规划 (作为职业规划基础的绩效评价、上级主管的职业咨询、HR部门的职业咨询、接班人计划)、积极管理 (评价中心、正式的导师制、职业研习会)、形式的措施 (职业生涯书籍或小册子、双职业通道、由组织或组织及个人共同完成的书面个人职业规划、普通职业通道)、多方向措施 (同事与下级评价);<sup>[5]</sup>龙立荣等 (2002) 通过开放式问卷调查和访谈, 提出我国组织职业生涯管理的四维度结构: 晋升公平、注重培训、职业自我认识和提供职业信息。<sup>[6]</sup>

## 二、IT产业知识型员工职业周期特点

第一, 职业周期循环重复。首先, IT产业知识更新快、竞争白热化、组织结构蜕变等特点, 使得知识型员工职业发展环境复杂多变。工业时代员工在同一组织内实现终身发展的情况在IT产业知识型员工身上难以重现, 取而代之的是在多个职业道路或组织间实现职业的多次发展; 其次, IT产业较高的人才消耗率与淘汰率, 迫使知识型员工必须不断自我、能动地调整职业步调, 争取波段性的职业发展机会; 再次, 知识型员工强烈的发展意愿和创新意识, 使工业时代单峰式职业发展模式已逐步被信息时代梯田式职业发展模式取代; 最后, 摩尔定律<sup>①</sup>向信息时代职业能力的更新与提升提出了更高要求, 从而导致IT产业知识型员工的职业生涯呈现出多阶段性与短周期性。

第二, 职业生涯弹性可变。信息时代, 职业发展已从有界职业生涯逐步过渡到跨越单一就业环境边界的无界职业生涯。(DeFillippi, R. J. and

[作者简介] 刘天祥 (1974-), 男, 福建厦门人, 厦门大学博士研究生, 研究方向: 人力资源管理; 黄彬彬 (1980-), 女, 福建厦门人, 太古集团厦门飞机工程有限公司注册人力资源管理师, 研究方向: 人力资源管理。

Arthur, M. B., 1995) 工业时代, 由于生产规模化、发展程式化, 竞争主要体现在规模效应与范围效应, 企业能为员工提供相对稳定的职位与发展空间, 组织与员工的心理契约主要表现为关系型心理契约, 典型的例子就是日本企业“三大神器”之一的终身雇佣制。进入信息时代, 经济一体化与竞争全球化使企业生存环境多变、组织结构蜕变、兼并重组常态, 生存与发展的不确定性使长期稳定的雇佣关系失去了基础, 交易型心理契约成为主流, 于是无界职业生涯应运而生。IT 产业知识型员工的无界职业生涯体现为: 一是组织边界的弹性。一方面, IT 企业快速多变以及人才消耗率高的特点, 决定了知识型员工的职业生涯必须跨越多个组织。另一方面, IT 企业的锁定效应, 使知识型员工在跨越组织时受到一定限制。这就决定了 IT 产业知识型员工的职业生涯既有组织边界跨越性, 又有组织群锁定性, 即组织边界弹性; 其次是职业转换的可变性。一方面, 知识型员工的创造性、学习力使他们具有较强的职业选择力。另一方面, 同样是 IT 产业的专用性与锁定性, 使知识型员工的职业转换具有成本约束性。因此, IT 产业知识型员工既不会仅囿于原有专业或单一领域, 也不可能随意更换职业或专业, 即职业范围具有相对可变性。

综上所述, 本研究的职业周期采取职业发展“三·三·三”模型。<sup>[7]</sup>具体如图 1。

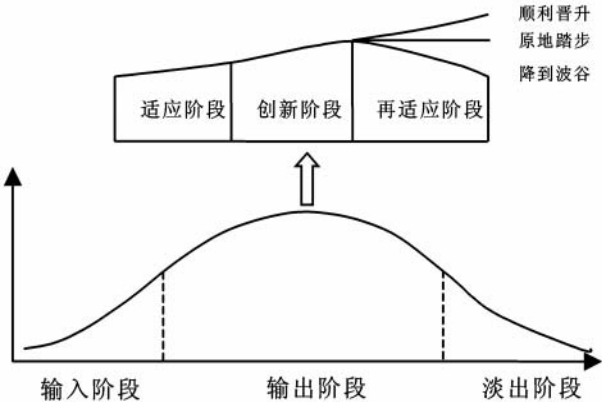


图 1、职业发展“三·三·三”理论模型<sup>[7]</sup>

三、不同职业阶段 IT 产业知识型员工的职业生涯管理策略

表 1 列出了不同职业阶段 IT 产业知识型员工的职业发展任务, 以及对应的职业生涯管理重点。

1.适应阶段 IT 产业知识型员工职业生涯管理策略

适应阶段的知识型员工或初入职场, 或转换职业平台后进入新一轮发展周期。该阶段知识型员工的特点如下: 一是缺乏职场环境认知; 二是

表 1. 不同职业阶段知识型员工职业发展任务与管理重点

职业周期	职业生涯发展任务	职业生涯管理重点
适应阶段	1、职业选择 2、适应工作环境 3、了解职业自我 4、职业定位与规划 5、学习新职业技能	1、职业匹配措施 2、职业咨询与指导 3、试用性岗位轮换与职业试错 4、针对性教育与培训 5、专人指导
创新阶段	1、提高职业能力 2、探索发展道路、确定发展目标 3、制订职业发展计划 4、创造与把握职业发展机遇	1、提供绩效反馈, 探讨改进措施 2、师徒制 3、提供职位信息 4、设计发展路径与步骤 5、创新支持 6、教育培训
再适应阶段	顺利 晋升	1、工作拓展与代职锻炼 2、人才培养与接替计划 3、探讨进一步发展规划与措施 4、支持再教育 5、提高生活品质的措施
	原地 踏步	1、职业咨询与辅导 2、提供相关职业信息 3、绩效与能力改进建议 4、岗位轮换与工作丰富化 5、修正发展计划与措施 6、缓解压力的措施
	逐步 下降	1、职业咨询与帮助 2、提供职业培训支持 3、调整工作岗位 4、提供相关职业信息 5、支持与帮助转行

职业自我认知不足; 三是职业定位与规划不明确; 四是职业技能尚有欠缺。对应的职业生涯管理策略包括:

第一, 职业匹配措施。对初入职场者, 应着重专业测试、技能测评、真实预览等, 突显人职匹配; 对进入新一轮发展周期者, 应更突出人格测试、结构化面试、情境测试等方法, 确保获取的人才与企业发展理念、价值观相符。

第二, 职业咨询与指导。对该阶段的知识型员工而言, 通过与直接上司或职业咨询委员会探讨, 或由企业适时组织员工成长研讨会、优秀员工成才之路经验交流会等形式多样的职业咨询与指导方式, 能促进员工更好地了解职业自我与环境, 为初入职场者提供发展思路, 帮助进入新一轮发展周期者消除职业困惑、尽快找到新的发展轨道。

第三, 试用性岗位轮换与职业试错。该阶段的知识型员工或处于职业探索期, 或处于职业重定位期, 提供 6~12 个月的试用性岗位轮换有利于员工更好地发掘职业特性与潜能, 使招聘中的人职匹配在内部工作安置时得到进一步延伸。试用性岗位轮换应提供相应的试错、容错与纠错机制, 使员工在岗位试用中尽可能展现能力与特质, 更好地积累不同岗位的工作经验, 并最小化工作失误造成的损失。

第四, 针对性教育与培训。该阶段知识型员工的教育培训主要与基本工作技能、岗位专业技能、组织制度与文化相关, 包括岗前培训、专用性知识培训、团队合作培训、交流沟通培训以及

企业文化培训等。

第五，专人指导。为帮助员工尽快掌握业务流程、关键技能，融入企业文化、工作团队，可采取类似导师-学生课题开发组的培养、指导模式，由一名有经验的业务骨干指导多名新进职员（一般不超过 1:3）。

## 2. 创新阶段 IT 产业知识型员工职业生涯管理策略

创新阶段的知识型员工一般在组织中获得了一定认可与稳定职位，具备独立完成任务能力，处于自我展示阶段。该阶段知识型员工的特点有：一是自我实现欲强；二是工作投入度高；三是职业能力提升迅速；四是重视发展机遇。对应的职业生涯管理策略包括：

第一，提供绩效反馈，探讨改进措施。该阶段的知识型员工非常重视绩效反馈与改进建议，尤其是针对绩效与专业技能提升的建议尤为重要。因此，结合绩效评估，由直接上司及时讲评工作表现并提供针对性业务指导是重要方法。

第二，师徒制。该阶段的知识型员工正处于职业锚定期与创新突破期，适时的引导将起到事半功倍之效。可以选择企业内各领域的带头人作为导师人选，并选取具有潜力的技术苗子与其建立特别助手关系，参与核心项目开发，展开一对一培养，如 Intel 公司实施的“一带一”计划。

第三，提供职位信息。通过内部招贤榜、岗位信息栏、企业内部信息网等提供透明、公开、及时的内部职位信息，有利于该阶段知识型员工进一步明确发展方向，有针对性地制订发展计划。

第四，设计发展路径与步骤。该阶段的知识型员工对职业自我有一定认知，在与直接上司或职业指导委员会探讨发展规划的基础上，结合现有工作、胜任情况、职业潜能，逐步锚定发展方向，制订远、中、短期发展计划，并具体化于年度工作目标中，确保职业发展计划结合工作任务顺利实施。

第五，创新支持。该阶段的知识型员工最具创新动力与意识，通过设立合理化建议箱、内部创业基金、内部创业孵化中心等提供创新支持，将极大激发员工的创新热情和潜能。富士通公司成立了创业投资基金小组，对员工提供的创业计划进行审核、评估，并为审核通过的创业项目提供资金支助、管理指导、资源共享、品牌推动等创业支持，大大激发了员工的凝聚力、向心力与创新精神。

第六，教育培训。教育培训始终是知识型员工职业发展的重点，创新阶段的知识型员工除了继续加强专用性知识培训，还可针对其发展目标

与培养规划提供通用性知识与综合素质培养，或再教育支持，如送外培训、学费报销等。

## 3. 再适应阶段 IT 产业知识型员工职业生涯管理策略

再适应阶段是知识型员工职业发展的重要转折期，通常这一阶段的职业状态包括顺利晋升、原地踏步和降到谷底。

首先，顺利晋升。该职业状态下的知识型员工，通过创新阶段的努力，工作能力与业绩得到很好表现，工作潜能与胜任力获得认可，发展路径也与自身职业特质、能力相匹配，因此职业得到快速发展。该职业状态下的知识型员工具有以下特点：一是自我实现欲高涨；二是渴求进一步发展空间；三是重视生活品质提升。对应的职业生涯管理策略包括：

第一，工作拓展与代职锻炼。随着职业顺利晋升，该阶段知识型员工必须为下一步发展做好能力与素质上的准备。以参与重要决策和中心工作为主的工作拓展，或到其它部门、下级独立机构担任代职领导，对提高综合素质有重要作用。实施中应注意树立学习、锻炼的指导思想，尽快熟悉综合业务，积累实践经验。

第二，人才培养与接替计划。根据企业发展战略、人才结构、人才市场供需情况、人员流动规律等制订培养与接替计划，为重点培养对象提供基于“快车道”或“接班人”的全方位培养。实施时要保持培养对象的客观预期，避免恶性竞争以及人才流失。

第三，探讨进一步发展规划与措施。基于人才培养与接替计划，由员工与职业发展委员会共同探讨、检视发展规划，根据过去的工作表现、潜力以及所设定的发展目标及时调整、修正发展计划，细化发展措施，并记入人才培养手册，定期检视。

第四，支持再教育。对于该阶段的知识型员工，进一步发展必须获得更全面的能力素质与专业知识教育，提供基于发展规划的再教育支持，包括学费报销、专业深造、委托培养等，是帮助实现职业发展的有效措施。

第五，提高生活品质的措施。该阶段知识型员工在事业有成之余，也需要更好的生活品质。带薪休假、弹性工作制、健康福利、各种保险能较好满足这方面需求。

其次，原地踏步。处于该职业状态下的知识型员工已进入发展平台期，即职业高原（FERENCE, 1977）。主要表现在：一方面，外职业生涯难以获得进一步晋升和发展；另一方面，内职业生涯感觉工作缺乏挑战性，与职业目标不一致或对发展



帮助不大。处于该职业状态下的知识型员工有如下特点: 一是职业发展停顿; 二是职业态度消极; 三是职业能力停滞。对应的职业生涯管理策略包括:

第一, 职业咨询与辅导。对于该阶段知识型员工, 通过与直接上司或职业发展委员会深入探讨所面临的职业瓶颈, 寻求发展停顿的原因与解决方案, 及时调整心态与职业计划, 有助于尽快渡过职业高原期。

第二, 提供相关职业信息。在职业咨询与探讨的基础上, 由职业发展委员会提供针对员工职业特质与胜任力特征的组织内部职位信息, 以及关联企业间的职位信息, 有助于员工更准确地修正职业目标与计划。

第三, 绩效与能力改进建议。结合绩效考评, 由直接上司针对工作表现中存在的不足, 分析员工在专业知识、综合素质等方面的短板, 对照胜任力因素查找差距并制订有针对性的改进措施。

第四, 修正发展计划与措施。根据绩效与能力评估结果, 参照职业咨询建议, 由知识型员工与直接上司共同修正发展计划, 制订相应措施, 并将调整后的计划记入员工发展手册, 以便据此制订工作目标与计划, 并及时审视实施情况, 做出相应调整。

第五, 岗位轮换与工作丰富化。针对发展面临的瓶颈, 根据职业咨询与辅导结果, 以及员工的职业发展调整计划, 重新安置相关岗位或调换部门, 有助于专业技能的拓展和职业心态的调整。

第六, 缓解压力的措施。对该阶段的知识型员工, 既要帮助缓解职业停滞不前带来的工作压力, 也要减轻负溢出效应导致的生活压力。(Katz & Kahn, 1978) 可提供免费心理咨询、家庭负担减轻计划等措施。

再次, 降到谷底。处于该职业状态的知识型员工, 或是选错了发展方向、发展路径, 或是不适应岗位与组织要求, 职业发展受到严重影响。处于该职业状态下的知识型员工特点包括: 一是胜任力受质疑; 二是信心受挫, 前景不明; 三是发展受限, 面临淘汰。对应的职业生涯管理策略包括:

第一, 职业咨询与帮助。该阶段的知识型员工职业信心受挫, 发展前景迷茫, 不仅怀疑自己的能力与职业选择, 还可能将失败归咎于环境和机遇。此时, 职业专家提供的心理辅导式职业咨询与指导, 与上司进行一对一的深入交谈, 能帮助他们正视职业困境、理清发展思路、重拾职业信心, 并尽快制定摆脱职业低谷的计划、措施。

第二, 提供职业培训。由于胜任力无法满足现职或进一步发展要求, 提供针对现有岗位, 或

者调整后的职业规划对应的专业技能与通用业务素质培训, 有利于该阶段知识型员工提升职业能力与职业发展资本。

第三, 工作调整安置。对于组织结构相对稳定、规模较大的 IT 企业, 根据知识型员工的专业知识结构、职业特质、发展潜质等, 适当调整工作职位, 调任其它部门、子公司, 或异地任职, 都有助该阶段知识型员工尽快走出职业低谷。

第四, 提供相关职业信息。除在组织内部为处于职业谷底的知识型员工寻找发展机会、调整发展路径外, 提供关联企业的相关职位信息, 也不失为引导由于发展受阻导致的消极怠工、自我沉沦等负面影响。

第五, 支持与帮助转行。对于部分有强烈离职与转换职业意愿, 且企业内部确实不适合其发展的知识型员工, 提供离开企业、转换职业的相关咨询与帮助, 协助处理离职的交接与善后工作, 既能体现企业以人为本的文化, 也能避免恶意离职带来的一系列后果。

[注 释]

①摩尔定律是指计算机运算速度每 18 个月将翻一番。

[参考文献]

[1] Hall D., Career Development in Organizations [M]. Jossey-Bass Pub, 1986: 238-240.  
[2] Gutteridge T G. Organizational career development system: The state of the practice [M]. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986: 122-126.  
[3] Gutteridge T. G., Leibowitz Z. B. & Shore J. E., Organizational Careerdevelopment [M]. San Francisco: Jossy-Bass, 1993: 88-96.  
[4] Iles P, Mabey C. Managerial career development programmes: Effectiveness, availability and acceptability [J]. British Journal of Management, 1993, ( 4 ):103-118.  
[5] Yehuda Baruch, Maury Peiperl, Career management practices [J]. Human Resource Management, 2000, ( 39 ): 99-103.  
[6] 龙立荣, 凌文铨, 方俐洛. 组织职业生涯管理及效果的实证研究 [J]. 管理科学学报, 2002, ( 8 ): 61-67.  
[7] 廖泉文. 职业生涯发展三·三·三理论 [J]. 中国人力资源开发, 2004, ( 9 ): 9-12.

Career Management Strategies for IT Industry Knowledge-based Employees Basing on Career Cycle  
Liu Tianxiang<sup>1</sup>, Huang Binbin<sup>2</sup>

( 1.Xiamen University, Xiamen 361000, China; 2.Taeco Group Xiamen Airplane Engineering Corp, Xiamen 361000, China)

**Abstract:** IT industry knowledge-based employees' career cycle' s characteristics, such as circulation, repetition, flexibility and alterability, make them become part of the most important influencing factors in establishing and implementing career management strategies for IT Industry knowledge-based employees. Based on the current study, this paper, considering the characteristics of IT industry knowledge-based employees' career cycle, comes up with career management strategies basing on career cycle for IT industry knowledge-based employees.

**Key words:** career cycle; IT industry knowledge-based employees; strategy study

( 责任编辑: 张改兰)